Dynamise les entreprises sénégalaises

ETUDE DE CAS N°003

LE RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)

Seynabou Diop dans son bureau

EXECUTE PAR : CHEMONICS INTERNATIONAL INC.
FINANCE PAR USAID
PROJET NO. 685-C-00-00-00002-00

DATE : MAI 2003

CONTACT : TEL : (221) 865-1737
FAX : (221) 824-7347
EMAIL: INFO@DYNAENTREPRISES.COM

LE RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)

> La microfinance, phénomène ancien dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), est en pleine expansion. Ce développement s'accompagne toutefois de signes de fragilités qui requièrent l'adoption de mesures appropriées par l'ensemble des acteurs de la finance de proximité…. Les dysfonctionnements apparus à partir de 1998, mettent en exergue la vulnérabilité du secteur et attirent l'attention sur la nécessité d'œuvrer ensemble pour renforcer la professionnalisation du secteur et accroître la maîtrise des risques.
>
> – Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Dakar, décembre 2002

Seynabou DIOP vient de terminer le rapport financier de l'année 2002 posé sur son bureau avec un grand soupir. A l'heure de la descente, le bruit de la circulation à Dakar envahit son bureau à l'instance faîtière du Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit des Femmes de Dakar (RECEC). Seynabou devait se préparer pour la réunion du Conseil d'Administration du réseau prévue le lendemain au cours de laquelle un plan d'action devait être élaboré pour l'année 2003. Elle avait pris l'habitude de travailler tard du fait de son rôle de Coordinatrice du Réseau depuis plus d'un an.

Tandis que le nouveau rapport financier (**cf. Annexe 1 : Résultats Financiers**) établissait de modestes progrès par rapport à l'année passée, la performance financière globale du RECEC ne répondait pas aux normes des organisations de micro-finance établies par le Ministère des Finances du Sénégal. Ces résultats troublaient profondément Seynabou en plus des conflits internes qui étaient apparus avec le processus de professionnalisation du RECEC entamé l'année précédente. Le RECEC survivrait-il en tant que nouveau réseau de micro-finance autonome ? Les instances du Ministère des Finances accorderait-elles plus de temps au RECEC pour renforcer les processus formels et les contrôles organisationnels nécessaires à la santé financière de l'institution ? Le personnel du RECEC décentralisé serait-il capable d'affronter les nouveaux défis en matière de gestion ? Serait-il capable d'obtenir les financements dont il avait tant besoin pour continuer à octroyer des prêts aux micro-entrepreneurs Dakarois ?

Seynabou réfléchissait à l'évolution du RECEC – depuis ses débuts timides dans un quartier populaire de Dakar 15 ans auparavant, jusqu'à ces tentatives récentes de professionnalisation – et les difficultés auxquelles il faisait face aujourd'hui, en début 2003. Seynabou se demandait, « Quelles mesures prendre pour assurer la survie du RECEC comme institution de micro-finance forte et autosuffisante ? »

Contexte Global de la Micro-finance

La Micro-finance – l'octroi de services de crédit et d'épargne aux démunis – a commencé à prendre racine en tant que mouvement reconnu dans les années 80 dans plusieurs pays du monde. La pratique évolua en réponse à un besoin insatisfait d'accès des démunis aux instruments de crédit et d'épargne. Par exemple, de petits prêts pouvaient être obtenus par des petits commerçants pour acheter de la marchandise en gros à des prix plus abordables, par des micro-entrepreneurs pour investir dans un bien productif ou par des ménages afin d'équilibrer la consommation ou de sauvegarder l'actif d'une affaire en cas d'urgence de maladie. Les mécanismes d'épargne se sont également révélés bénéfiques pour les

démunis, assurant un endroit sécurisé et fiable pour garder les petits surplus et encourageant l'épargne, y compris la planification financière des cérémonies familiales, de l'éducation, des investissements et des autres dépenses prévues et imprévus.

Dans bon nombre de pays, et plus particulièrement dans les pays en développement, le secteur bancaire formel était totalement inaccessible aux classes moyennes. Une large proportion de la population se retrouvait marginalisée par le montant élevé de l'épargne minimale, les frais de compte élevés, le montant minimal des prêts inabordables pour les micro-entrepreneurs et les innombrables conditions annexes. On a longtemps supposé que « le pauvre » n'avait pas besoin d'instrument d'épargne et qu'il n'avait ni la capacité, ni la volonté de rembourser les prêts, surtout au taux d'intérêt requis pour administrer des transactions aussi insignifiantes. Pourtant, dès que l'inexactitude de ces présomptions fut démontrée, le secteur de la micro-finance commença à se développer.

En 1999, le secteur de la micro-finance comprenait plus de 1.500 organisations officielles dans 85 pays du monde ; il servait au moins 54 millions d'individus et brassait un capital d'emprunt de plus de 10 trillions de FCFA[1] chaque année.[2] Cependant, le secteur commençait à encourir des risques. Les bailleurs qui promouvaient la micro-finance avec passion quelques années auparavant, commencèrent à perdre patience vis à vis des institutions en quête permanente de subvention et à faire pression pour qu'elles deviennent financièrement autonomes. D'ailleurs, plusieurs institutions de micro-finance avaient connu une croissance rapide et exponentielle, et eurent par conséquent, un besoin plus accru en gestion et encadrement, aussi bien pour protéger les ressources de leurs clients que pour conserver leur propre liquidité.

Ainsi, à la fin des années 90, une tendance se développa parmi les acteurs de la micro-finance, consistant à établir des techniques opérationnelles, à développer les outils de gestion professionnelle et à appliquer des taux d'intérêt appropriés, entre autres, dans le but de rendre les institutions sinon rentables – tout au moins durables. La question se posait toujours au début de l'année 2003, de savoir comment mieux assurer la durabilité financière d'une institution de micro-finance et de préférence sans perdre de vue les objectifs sociaux d'origine. Aucune approche n'était parfaite, mais certaines qualités communes aux institutions ayant eu du succès étaient identifiables. Le terme « professionnalisation », à la mode dans le secteur, impliquait l'adoption de ces caractéristiques apparentes de succès.

La Micro-finance au Sénégal

Le Secteur Bancaire Formel

Les banques commerciales sénégalaises servaient les grandes entreprises et les ménages nantis. Même si les taux d'intérêt appliqués sur les emprunts (16% par an) accordés aux entreprises individuelles en 2002 ont été relativement abordables, les conditions d'emprunt

[1] Le taux d'échange au début de 2003 était 600 FCFA à US$1.

[2] *Distribution, Growth, and Performance of Microfinance Institutions in Africa, Asia, and Latin America.* Lapenu, Cecile and Zeller, Manfred. International Labor Organization, Discussion Paper #114, 1999. www.ifpri.org/divs/fcnd/dp.htm.

comprenaient une période d'observation, une solvabilité certifiée de l'entreprise et un bon nombre de garanties y compris le nantissement et l'engagement des avoirs de l'entreprise.

L'épargne minimale requise pour l'ouverture d'un compte d'épargne était de 100 000 FCFA pour les personnes physiques et 500 000 FCFA pour les entreprises individuelles. Raison pour laquelle la majorité des sénégalais n'avaient encore jamais mis leurs pieds dans une banque.

L'épargne minimale était en moyenne d'un million FCFA, montant bien au-delà des moyens de la majeure partie de la population.[3] En conséquence, peu de sénégalais de la classe ouvrière avaient déjà mis les pieds dans une banque.

Alternatives Bancaires

Le Sénégal avait une grande expérience des mécanismes informels de crédit et d'épargne vu l'inaccessibilité du système bancaire formel. Par exemple, les tontines, les usuriers ou les boutiques de quartiers tenues par les mauritaniens, ont pendant longtemps offert un accès au crédit et à l'épargne aux gens ordinaires. Chacune de ces formules comportait un risque spécifique – tels que les problèmes sociaux lorsqu'un membre d'une tontine détournait les cotisations des membres, la rapide banqueroute due aux taux d'usure ou la perte de l'épargne causée par un conflit régional inattendu. Bien que ces mécanismes bancaires alternatifs n'aient pas tout à fait disparu en 2003, beaucoup d'entre eux se sont vus complétés ou supplantés par le secteur émergeant de la micro-finance au Sénégal.

Croissance du Secteur de la Micro-finance

Les organisations de micro-finance ont commencé à faire leur apparition au Sénégal dans les années 80 et à se multiplier à travers le pays pendant les années 90. En 2000, il existait près de 121 institutions reconnus, avec environ 20 milliards FCFA d'encours crédit, 18,5 milliards d'épargne,[4] plus de 300.000 clients et 4.000 emplois créés.[5] Les réseaux de micro-finance qui ont joué le plus grand rôle dans le marché Dakarois sont mieux connus par leurs acronymes : ACEP, RECEC-ENDA, UNACOIS, CMS et PAMECAS.

- *ACEP*. En 1986, l'USAID (United States Agency for International Development) initia un projet de micro-finance dans la région de Kaolack, en même temps que des activités en santé, d'alphabétisation et d'autres axes de développement. Le projet de microfinance, connu sous le nom d'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP), devint autonome, s'installa à Dakar et fut privatisée pour devenir une mutuelle d'épargne et de crédit en 1996. A la fin de l'année 2002, elle est devenue complètement autosuffisante, mobilisant 10,5 milliards de FCFA d'encours crédit, assurant 1,6 milliards FCFA d'encours épargne et servant 40.000 membres.

[3] *Sources de Financement de la Petite Entreprise au Sénégal*. DynaEntreprises, 2001.

[4] *Banque de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés 2000*. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, mai 2002.

[5] REMIX SARL. *La Problématique des Réseaux dans le Secteur de la Micro-Finance au Sénégal.* Rapport commandité par DynaEntreprises, juin 2001.

- *RECEC-ENDA*. L'antenne d'ENDA Tiers Monde dénommé Environnement Développement Action - Groupes Recherche Action Formation (ENDA-GRAF), appuya une petite opération d'épargne et de crédit, à Dakar en 1987. Cette première « caisse » en généra 16 autres, qui, vers la fin des années 90, allait être connues sous le nom de RECEC. A la fin de 2002, le RECEC gérait des encours prêts à hauteur de 354 millions FCFA et des encours épargnes de 413 millions FCFA, avec environ 28.000 membres.

- *UNACOIS*. Des commerçants, paysans et artisans sénégalais se réunirent pour créer l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS) en 1989, pour servir d'interface entre ses membres et le gouvernement. A partir de 1996, l'UNACOIS ouvrit progressivement des mutuelles pour fournir des services de crédit et épargne à ses membres. En 2002, l'UNACOIS détenait un portefeuille d'encours crédit de 2 milliards FCFA et d'encours épargne de plus de 3 milliards FCFA, avec 30.000 membres.

- *CMS*. Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) débuta ses opérations d'épargne et de crédit en 1988 grâce à un financement de la Coopération Française et l'appui du Centre International de Crédit Mutuel (CICM), une association française des mutuelles. A la fin 2002, le CMS avait un important réseau national avec 7,5 milliards FCFA d'encours crédit, 16 milliards FCFA d'encours épargne et plus de 150.000 membres.

- *PAMECAS*. Le Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit du Sénégal (PAMECAS) fut lancé en 1995 sous la houlette d'un projet bilatéral de la coopération canadienne exécuté par Desjardins International Development (DID), une des branches du *Mouvement Desjardins*, une grande coopérative financière basée au Québec (Canada). Prenant l'exemple d'un modèle ayant fait ses preuves, le PAMECAS se plaça très vite à l'avant et vers la fin de 2002 comptait plus de 5,5 milliards FCFA d'encours crédit, environ 6,5 milliards FCFA d'encours épargne et 100.000 membres.

En 2000, l'ACEP, le CMS et le PAMECAS constituaient les trois premières organisations de micro-finance du Sénégal, aussi bien en terme de nombre de membres que de volume de crédit. Les trois institutions combinées représentaient 80 % du marché total de la micro-finance.

Termes et Taux en Micro-finance

Presque toutes les institutions sénégalaises de micro-finance se sont organisées en mutuelles, nécessitant l'adhésion d'épargnants et créditeurs potentiels. Chaque membre achetait une part sociale de l'organisation au moment d'adhérer et même si la valeur des parts n'augmentait pas, cette contribution était remboursable lorsque le membre décidait de fermer son compte. Les organisations versaient également des droits d'adhésion non-remboursables et l'épargne minimale requise. Ces trois conditions initiales réunies étaient en moyenne estimées à 8.000 FCFA en 2002 pour chaque membre d'une organisation à Dakar. Les conditions d'épargne minimale à elles seules s'élevaient entre 500 et 6.000 FCFA, c'est-à-dire 2.500 FCFA en moyenne.

Pour obtenir un premier prêt, il était exigé du bénéficiaire, qu'il eût une bonne expérience dans le domaine de l'épargne. Le montant des prêts variait en général entre 5.000 à 1 million FCFA pour un emprunteur individuel, pour une période de trois à vingt-quatre mois. Une caution était souvent exigée pour servir de garantie, et certaines organisations demandaient un nantissement. Tenant compte de tous les frais et dépôts requis, le taux effectif de prêt s'élevait à 24% en moyenne. Comparativement, le taux de l'usure ou taux d'intérêt maximal établi par l'UEMOA pour les mutuelles de crédit et d'épargne était de 27%, alors que pour les banques commerciales, ce taux était de 18%.[6]

Réglementation du Secteur

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a adopté en 1995 une loi sur les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit. Cette loi a été mise en place par un groupe de la BCEAO dénommé Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC). Son application aux institutions concernées du Sénégal était soutenue par une cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne-Crédit (AT/CPEC) du Ministère des Finances sénégalais. Le but recherché par la loi du PARMEC était de protéger les membres des systèmes décentralisés d'épargne et de crédit.

La loi définissait, entre autres, la structure organisationnelle, les organes de décision, les pratiques comptables et ratios financiers auxquels devaient se conformer les institutions ouest-africaines de micro-finance. La loi stipulait que toutes les organisations concernées par l'offre de services d'épargne et/ou de crédit devaient obtenir un « agrément », « reconnaissance », ou « convention cadre » attribué par le Ministère des Finances, afin d'opérer en toute légalité. Toutes les organisations agréées devaient soumettre un rapport financier au Ministère au mois de juin chaque année, y compris les ratios calculés sur l'année précédente.

Du fait des contraintes opérationnelles et financières, le Ministère n'a pas tout à fait réussi à institutionnaliser la réglementation ; et les demandes d'agrément ont été accumulées. Ainsi, pendant que plusieurs institutions de micro-finance attendaient leur autorisation, elles continuaient leurs opérations et commençaient déjà à soumettre leurs rapports au Ministère. Théoriquement, la cellule d'AT/CPEC était disposée à assister ces organisations qui ne répondaient pas aux normes financières. Mais, à l'occasion, le Ministère pouvait passer un arrêté menant à la restructuration ou même à la dissolution des organisations de micro-finance qui étaient sous-performantes ou mal gérées.

Le RECEC

Description en 2003

Au début de l'année 2003, RECEC comprenait 17 caisses, localisées dans les quartiers populaires de Dakar. Chaque caisse gérait trois à cinq guichets locaux, souvent situés dans les marchés. Les caisses se sont réunies en un réseau administré par une instance faîtière gérée par Seynabou DIOP en collaboration avec la Présidente du Réseau, le Conseil d'Administration, le Comité de crédit et le Conseil de Surveillance.

[6] DynaEntreprises, 2003.

Le RECEC comptait environ 28.000 membres, 354 millions FCFA d'encours crédit et 413 millions FCFA d'encours épargne en fin 2002. Le RECEC était constitué à 71% de femmes ou de groupements de femmes, 28 % d'hommes ou groupements d'hommes et 1% de groupements mixtes. Il exigeait des membres l'achat de parts sociales de l'organisation à 4.000 FCFA (qui étaient remboursables) et des droits d'adhésion de 1.500 FCFA non-remboursables. L'épargne minimale s'élevait à 2.000 FCFA. Les prêts variaient entre 25.000 et 500.000 FCFA à court terme, d'un à 12 mois.

Les 17 caisses de base avaient l'agrément ou la reconnaissance du Ministère des Finances et soumettaient leur rapport financier depuis 1998. Le RECEC, en tant que réseau, n'avait pas encore reçu son agrément du Ministère des Finances, même si l'Assemblée Générale constitutive avait déjà été organisée.

Historique 1987 – 2000

Pionnier du secteur de la micro-finance au Sénégal, le RECEC est né en 1987 dans le quartier populaire et ouvrier de Grand Yoff composé d'habitants d'ethnies diverses, lorsque 13 groupements de femmes comprenant 103 femmes du quartier se sont rapprochées d'ENDA GRAF pour solliciter un appui dans le but de mettre en place une caisse. ENDA GRAF s'était installé à Grand Yoff depuis 1975 et concentrait son activité sur la santé maternelle et infantile. Les 103 pionnières du RECEC arguaient qu'avant de penser aux mesures de santé préventives, elles avaient besoin tout d'abord, de nourrir leurs familles. Ayant mesuré aussi bien la valeur que les limites des tontines, elles ont pensé à raison, qu'une caisse rendrait possible l'accès aux ressources financières nécessaires pour créer et développer des micro-entreprises qui leur permettraient de gagner leur vie décemment.

ENDA GRAF appuya la contribution globale des femmes d'un montant d'un million de FCFA par un prêt de 3 millions et la caisse de Grand Yoff pouvait ainsi démarrer ses opérations. Les membres ont commencé à verser leurs épargnes à la caisse et les premiers prêts étaient accordés au taux de 10% par année. L'adhésion et le capital évoluèrent rapidement, pour atteindre 2.000 membres et 20 millions FCFA dans les toutes premières années. Le taux de remboursement des prêts était exemplaire et la demande s'accrût. Bientôt les femmes commencèrent à venir des autres quartiers voisins pour adhérer à la caisse.

En réaction à ce succès de la caisse de Grand Yoff et pour répondre aux sollicitations des membres, ENDA GRAF appuya l'ouverture de nouvelles caisses, dans les quartiers de la Médina et de Grand Dakar en 1992 et à Ouakam en 1993. Ceci permit de rapprocher davantage les services de la caisse de Grand Yoff de ses membres qui devaient au début se déplacer hors de leurs quartiers pour avoir accès à l'épargne et au crédit, et permit aussi d'élargir davantage la base de ses membres. Chaque nouvelle caisse était dotée d'un trésorier et d'un bureau à la charge d'ENDA GRAF ; mais constituait essentiellement une opération satellite de la caisse de Grand Yoff, qui était le poste de commande financier. Ces services furent rapidement couronnés d'un succès retentissant et vers le milieu des années 90, les « caisses d'ENDA », comme on les appelait, se sont fait une grande réputation à Dakar.

La dévaluation du FCFA en janvier 1994 entraîna indirectement une autre innovation par les gérantes de caisse d'ENDA GRAF, à savoir, les *guichets* de marché. Etant donné

qu'avec la dévaluation à 50% de la monnaie les familles démunies avaient encore plus de mal à se procurer les biens de consommation de base, les gérantes de caisse ont obtenu l'appui d'ENDA GRAF pour installer dans les marchés de petites cantines qui s'approvisionnaient en denrées alimentaires pour les revendre à crédit aux membres des caisses. Bientôt les guichets se révélèrent aussi très utiles en tant que prolongement des caisses. Pour les membres des caisses, dont la majorité étaient de petits commerçants, il était plus aisé et plus convenable d'effectuer les versements d'épargne quotidiens au guichet du marché que d'aller jusqu'à la caisse. Les guichets étaient devenus une particularité à l'avantage des caisses d'ENDA.

Ces dernières continuèrent à proliférer dans les quartiers de Dakar et sa banlieue jusqu'à la fin des années 90, comme guichets d'abord. Ceux-ci furent implantés à Pikine, Guinaw Rail, Diamniadio et Pout en 1996 ; aux Parcelles Assainies, à Rufisque Chérif et à Bargny en 1997 ; et enfin à Castors, Cambérène et Colobane en 1998. A ce moment, les guichets et caisses avaient demandé à être décentralisés ce qu'ENDA GRAF accepta. En conséquence, les guichets performants étaient promus en caisses, et chaque caisse individuelle commença à prendre en charge ses épargnes locales et à accorder des prêts, se rendant ainsi indépendante de Grand Yoff. Tout le personnel des caisses effectua un stage dans différentes caisses avant de rejoindre leurs postes à travers la ville. En 2000, le RECEC comptait 17 caisses, 57 guichets et 33.000 membres

Photo 1: Assemblée Générale de la caisse de Médina

Cependant, malgré sa croissance phénoménale, le RECEC se rendit compte en 2000 qu'il n'était plus à l'avant-garde des institutions micro-financières sénégalaises. Un audit extérieur révéla les caisses comme 17 opératrices séparées avec des gérantes fortes, indépendantes et motivées, mais sans force unificatrice au sein du réseau. Peu de caisses (au mieux) avaient une image claire de leur portefeuille de crédit et d'épargne ; les décisions relatives aux termes des prêts et remboursements étaient plus basées sur des critères sociaux que financiers et le personnel pour la plupart manquait de qualification ou était sous-formé. Le secteur évolua d'une manière exponentielle et de plus jeunes concurrents avaient ravi la place de pionnier au RECEC. Le retranchement s'imposait.

ENDA GRAF : La Rupture

Rapport entre ENDA GRAF et le RECEC

En tant qu'organisation initiatrice du RECEC, ENDA GRAF avait joué un rôle déterminant dans l'administration, l'appui financier et la croissance du RECEC depuis sa création à Grand Yoff. Vers la fin des années 90, le staff d'ENDA GRAF servit non seulement de coordonnateur du réseau et d'interface entre le RECEC et le Ministère des Finances, mais aussi, payait les salaires des gérants et caissiers du RECEC, louait la caisse et les guichets à travers la ville et fournissait le local à la « caisse mère » dans ses propres

locaux à Grand Yoff. Mais en 2000, ENDA GRAF commença à se retirer financièrement du RECEC.

ENDA GRAF avait plusieurs raisons de promouvoir l'autonomie du RECEC. D'abord, ENDA GRAF se considérait comme une organisation d'accompagnement et avait toujours eu pour objectif de voir les caisses, comme toutes ses autres initiatives, devenir finalement autonomes. La philosophie d'ENDA GRAF était de fortifier les projets de base et de les doter d'un sens profond d'auto-appropriation et d'autorité. De plus, les projets d'ENDA GRAF embrassaient une vaste sphère de développement et voyaient en la micro-finance un outil parmi tant d'autres qui méritaient son appui. ENDA GRAF s'intéressait de plus en plus à d'autres projets et se vit contraint de prendre des mesures rigoureuses du fait des fonds limités.

Mais aussi, ENDA GRAF considérait le RECEC comme parvenu à un tournant décisif. D'une part, les caisses avaient permis à ENDA GRAF d'accomplir sa mission pour le projet en participant pleinement à leur expansion et à leur développement et, certains à ENDA GRAF estimaient que les caisses étaient désormais assez solides et motivées pour survivre sans subventions. D'autre part, le réseau de caisses avait connu une expansion rapide alors que la gestion et les procédures opérationnelles n'avaient pas suivi. Du fait de la grande responsabilité qu'il y avait à gérer l'épargne de 20.000 membres démunis[7] et du manque de rigueur dans la gestion des caisses, certains employés d'ENDA GRAF jugeaient que le RECEC avait maintenant besoin d'un appui financier et d'une expertise plus importante qu'ENDA GRAF ne pouvait lui apporter.

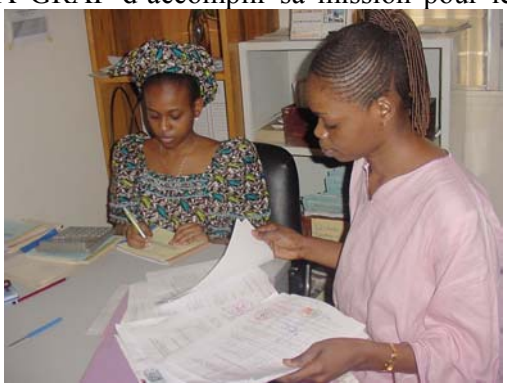


Photo 2: Tenue des livres effectuée manuellement à Castors

Entre-temps, le RECEC avait besoin de capitaux supplémentaires. Son expansion rapide avait occasionné une multiplication des fonds alloués au crédit et bien que ce fut positif au plan social et financier, le RECEC se trouva finalement confronté à des problèmes de liquidité. Les gens y adhéraient plus pour avoir accès au crédit que pour l'épargne et une fois devenus membres, ils espéraient, à juste raison, pouvoir retirer leur épargne volontaire à tout moment. Mais avec les résultats comptables médiocres et une trésorerie extrêmement faible, il était de plus en plus difficile pour le RECEC de répondre aux besoins et attentes de ses membres.

Nouveaux Partenaires

Avec ENDA GRAF qui s'était désengagé de la supervision et qui ne pouvait plus apporter d'appui financier en termes de liquidité, le RECEC commença à chercher le soutien d'autres partenaires. DynaEntreprises (« Dyna »), un projet de l'USAID (#685-C-00-00-00002-00) établi en fin 1999 pour promouvoir les initiatives privées au Sénégal, répondit favorablement à la demande de formation informatique et autres techniques liées du

[7] Résultats financiers du RECEC, décembre 2000.

RECEC. Le réseau identifia également des sources de financement potentielles privées et gouvernementales et découvrit qu'en sa qualité d'organisation autonome reconnue par la BCEAO, il serait plus avantageux de trouver des financements extérieurs. De plus, un cabinet d'étude conseil dénommé REMIX, spécialisé en micro-finance, affirma sa volonté de fournir un appui technique à ce dernier s'il acceptait de se restructurer. Tous ces éléments convergeaient vers une autonomie imminente du RECEC.

Photo 3 : Informatisation des opérations de caisse

Réunion de la Dernière Chance

En début 2002, une rencontre déterminante eut lieu au siège d'ENDA GRAF à Grand Yoff, à laquelle participaient : Oumy DIOP, Présidente de la « caisse mère », plusieurs gérantes de caisses du RECEC, y compris Seynabou DIOP qui tenait la caisse de Ouakam à cette époque, des représentants de Dyna, qui fournissaient l'assistance technique au RECEC et des membres d'ENDA GRAF impliqués dans la gestion du RECEC. A cette réunion qui se révéla chargée d'émotion quant au but et à l'avenir de chaque institution, la décision fut prise de marquer la séparation entre le RECEC et ENDA GRAF. ENDA GRAF accepta de supporter encore quelques charges locatives du RECEC pour une période transitoire d'un an. Pour tout le reste, le RECEC allait désormais faire cavalier seul.

Cela n'était pas une bonne nouvelle pour beaucoup d'employés au niveau des caisses et des guichets, qui se trouvaient être très proches des emprunteurs et étaient habitués à traiter les membres avec l'indulgence que les subventions et l'approche sociale d'ENDA GRAF leur permettaient. Plusieurs d'entre eux se sont aussi rendus compte que l'autonomie du RECEC apportait de nombreux changements ; et peut-être, les aptitudes qu'elles n'avaient pas l'envie ou la capacité d'avoir. Regardant quelques années en arrière, Seynabou DIOP dit : « il y a des moments de la vie que l'on n'oublie jamais, parce qu'ils changent tout ce qui s'en suit. Cette réunion en était une à mon avis et je pense, pour tous ceux qui étaient dans cette salle aussi. »

Autonomisation de l'Organisation

Dès que l'image du RECEC sans ENDA GRAF fut en vue, une multitude de questions se soulevèrent. Comment le RECEC ferait-il face aux charges supplémentaires de salaires, de loyer et autres dépenses jusqu'ici assurées par ENDA GRAF ? Quelles capacités le RECEC devait-il développer afin de survivre de manière indépendante ? Comment le RECEC pouvait-il poursuivre sa mission de service/d'assistance aux (hommes et femmes) démunis en même temps préserver sa propre sécurité financière ? Comment le RECEC remplirait-il les critères professionnels requis pour obtenir des ressources financières extérieures ? Ainsi, avec l'autonomie est venu le besoin de clarifier les rôles de gestion, les opérations et les finances au sein du réseau tout entier.

La Gouvernance

Les premières étapes de l'autonomisation des organisations consistaient à créer une instance faîtière qui prendrait le relais de la coordination initialement assurée par ENDA GRAF et d'identifier des leaders pour occuper ces postes. La BCEAO exigeait que les structures faîtières des systèmes financiers décentralisés – ce que le RECEC allait devenir – occupent des fonctions de contrôle et d'inspection ainsi que d'autres fonctions centrales à l'occasion d'une l'Assemblée Générale constitutive. Le RECEC accepta *pro bono* l'assistance des consultants du REMIX qui enclenchèrent un processus de planification pour l'Assemblée Générale constitutive et entreprirent un recrutement transparent et objectif de dirigeants.

Le personnel du REMIX, de la cellule d'AT/CPEC et du RECEC oeuvraient ensemble à la planification d'une structure organisationnelle en phase avec les directives de la BCEAO. Ainsi, les organes du réseau comprenaient :

- Une Assemblée Générale de 51 membres, dont 3 représentantes de chaque caisse du réseau, et constituant l'autorité suprême du RECEC ;
- Un Conseil d'Administration de 16 membres, dont le rôle était de mettre à exécution les décisions de l'Assemblée Générale, y compris la mise en application des dispositions légales relatives aux taux d'intérêts et procédures internes et d'assurer globalement une gestion financière et organisationnelle rigoureuse du réseau ;
- Un Comité de Crédit de 9 membres élus, responsable de la distribution du crédit aux caisses de base en fonction des procédures définies ;
- Un Conseil de Surveillance composé de 7 membres élus et qui inspectait et supervisait les opérations comptables de l'organisation, validait les livres compte, avisait le Conseil d'Administration sur les lacunes fonctionnelles et rendait compte à l'Assemblée Générale une fois par an.

Cette structure serait dirigée par une Présidente du Conseil d'Administration bénévole et une Coordinatrice avec son équipe d'assistants, tous salariés. La Coordinatrice et son équipe étaient chargées de la gestion quotidienne du réseau sous la supervision des Conseils d'Administration et de Surveillance. Cette structure d'organes statutaires a été exigée aussi au niveau des caisses ; quelques-uns ont déjà été établis mais étaient restés toujours inactifs (**cf. Annexe 2 Organigramme**).

Le Leadership

Le processus de sélection de l'équipe de gestion du réseau était différent du *modus operandi* du RECEC. Les fiches de description des tâches et profils des candidats étaient établies, et un jury évaluait et sélectionnait les candidats dans un procédé démocratique et transparent sur la base de critères objectifs. Auparavant, le personnel des caisses du RECEC était choisi sur la base d'affinités personnelles, de favoritisme et autres critères moins objectifs. Bien que le nouveau procédé pour l'instance faîtière fût strict, beaucoup de gens au sein du RECEC l'approuvèrent comme juste.

Cependant, un aspect du processus qui était resté le même par rapport au RECEC d'avant, était le fait de recruter à l'intérieur du réseau au lieu de chercher à l'extérieur. Concernant les organes élus – Conseil d'Administration, le Comité de Crédit et le Conseil de Surveillance – un arrêté du Ministère des Finances exigeait que ces rôles non-rémunérés

reviennent aux membres du RECEC qui ne détenaient aucun autre poste salarié au sein de l'organisation. Il en résulta un groupe de candidats d'un niveau d'éducation et d'expérience limité parmi les membres du RECEC, qui étaient tous micro-entrepreneurs. Dans le cas des postes de gestion rémunérés au niveau du réseau, le recrutement fut limité pour la plupart à l'intérieur par le bas niveau de salaire.

Parmi les « leaders » identifiés ou sélectionnés, il y avait Oumy DIOP comme Présidente du Conseil d'Administration et Seynabou DIOP comme Coordinatrice, en plus de deux autres gérantes des caisses pour l'équipe de gestion du réseau.[8]

Oumy DIOP, Présidente
Oumy DIOP, l'une des 103 membres du groupement des femmes d'origine qui a créé la caisse de Grand Yoff, était une dirigeante de longue date et très respectée de la « caisse mère ». Quoique illettrée et n'ayant pas reçu d'éducation scolaire formelle, elle avait beaucoup de passion quand il s'agissait de la mutuelle de crédit et d'épargne ; elle apportait au RECEC un leadership inestimable vers l'accomplissement de sa mission sociale d'aide aux démunis.

Seynabou DIOP, Coordinatrice
Seynabou DIOP, quant à elle, était une technicienne diplômée de l'Université qui avait reçu une formation à la caisse de Grand Yoff et avait été Trésorière et Gérante de la caisse de Ouakam depuis 1993. Elle aussi, s'était engagée avec beaucoup de passion dans le RECEC mais mettait l'accent sur la santé financière de l'organisation comme le moyen d'atteindre ses objectifs sociaux.

Ndella DIENG et Kotoring TOURE
Respectivement Agent de Crédit et Contrôleur, chacune de ces candidates apportait une expérience de plusieurs années comme Gérante de caisse. En début 2003, elles continuèrent toutes les deux à remplir leurs fonctions respectives au niveau des caisses en plus de leurs occupations au sein de l'équipe de gestion du réseau.

Assemblée Générale
L'instance faîtière future commença immédiatement à travailler de manière bénévole en tant que « comité préparatoire » avec l'appui du REMIX et de la cellule d'AT/CPEC pour préparer leur Assemblée Générale constitutive. Les préparations impliquaient la compréhension et l'adhésion aux directives de la BCEAO pour les mutuelles et la définition de la structure administrative et financière du RECEC. Il fallait aussi déterminer comment mettre en accord un réseau aussi décentralisé que le RECEC avec la réglementation, sans pour autant nuire à l'autonomie relative des caisses ; et enfin, développer des procédures administratives et élaborer un plan stratégique.

En novembre 2001, plus de 300 personnes se réunirent à la salle de la Caserne Samba Diéry Diallo à Dakar pour tenir l'Assemblée Générale constitutive. Les représentants de chaque caisse étaient présents, de même que ceux de la cellule d'AT/CPEC et d'ENDA GRAF. A l'Assemblée Générale, l'instance faîtière fut mise en place et les organes élus, de même que trois représentants de chaque caisse. Les droits d'adhésion pour chaque

[8] Il n'y a aucun lien de parenté entre Oumy DIOP et Seynabou DIOP, même si elles portent le même nom de famille.

caisse étaient fixés à 100.000 FCFA et les parts sociales à 50.000 FCFA. Ces frais de départ établissaient les ressources du RECEC à 2.550.000 FCFA.

Durant son allocution à l'Assemblée, Oumy DIOP, la Présidente nouvellement élue exhorta les caisses à poursuivre leurs objectifs avec plus de conscience professionnelle et de sérieux. Comme pour accentuer ces nouvelles orientations du RECEC, il n'y eut pas de festivités avec tam-tams et danses traditionnelles à l'issue de l'Assemblée. Plus tard, Seynabou DIOP fit le commentaire suivant : « Nous avons pris la décision de laisser ces aspects folkloriques de côté. Certaines femmes en étaient déçues mais cela aurait été un gaspillage ». La tension entre les anciennes et les nouvelles pratiques, l'informel et la rigueur, la tradition et le professionnalisme allaient être plus ressenties dans les mois à venir.

Formation au RECEC

Planification de la Formation

Le comité préparatoire reconnaissait les faiblesses techniques du personnel des caisses et prévoyait les difficultés que celles-ci poseraient pour un RECEC nouvellement autonome. Ainsi, bien avant l'Assemblée Générale, on s'était approché du projet Dyna, pour solliciter une assistance en formant le personnel du RECEC. En réponse, Dyna travailla avec le staff du RECEC pour évaluer les faiblesses de l'organisation et identifier ses besoins de formation. La découverte fut intéressante. On pouvait noter parmi les manquements perçus au niveau de presque toutes les caisses :

- Absence de mécanismes de gestion et de suivi clairement définis ;
- Insuffisances dans la connaissance des conditions légales requises des organisations de micro-finance ;
- Absence d'information financière centralisée, d'ordinateurs et logiciels ;
- Absence de procédures opérationnelles et comptables systématisées ;
- Absence de planification financière et stratégique ;
- Médiocre communication au sein des caisses et entre les caisses elles-mêmes ;
- Documentation et archivage médiocre et non fiable.

Dyna contracta alors avec un cabinet de prestation dénommé Cabinet SARR SARL, pour concevoir et entreprendre une formation à l'intention du staff du RECEC ; une partie des frais étant pris en charge par le RECEC. La formation débuta peu de temps après l'Assemblée Générale constitutive et se déroula consécutivement dans quatre localités différentes de Dakar entre le 03 décembre 2001 et le 09 janvier 2002. Elle était destinée aux membres des organes élus de chaque caisse, aussi bien que toutes les gérantes, les assistantes, les caissières et les guichetières, y inclus le personnel de la nouvelle instance faîtière. Il y avait plus de 300 participantes.

Thèmes de Formation du Cabinet SARR

Sur la base des faiblesses identifiées et les consultations avec Dyna et le comité directeur du RECEC, le Cabinet avait développé 6 thèmes principaux pour la formation, à savoir :

1) Organisation et Fonctionnement des Systèmes Financiers Décentralisés

Ce premier thème définissait les composantes et principes de la mutuelle, y inclus les droits d'adhésion et parts sociales au sein de la mutuelle, les rôles et responsabilités des organes au niveau des caisses, ainsi que le rôle des gérantes de caisse, des caissières et des guichetières.

2) Cadre Juridique des Systèmes Financiers Décentralisés

Ensuite, les discussions portaient sur les règlements de la BCEAO, abordant les dispositions légales, le processus d'obtention d'un agrément ou reconnaissance officielle pour les institutions ou réseaux, et les conditions organisationnelles et financières auxquelles il faut se conformer.

3) Outils de Gestion et de Suivi et Leur Harmonisation

Le 3^{e} thème passait en revue les formulaires spéciaux et les quittances utilisés pour la gestion des aspects tels que les versements et les remboursements de crédit ; il présentait également plusieurs tableaux pouvant être utilisés dans la supervision des activités de caisse.

4) Comptabilité des Systèmes Financiers Décentralisés

Ce thème plus technique définissait des pratiques appropriées de comptabilité, y inclus les exercices exigés par la BCEAO, et les participantes s'étaient exercées à l'utilisation du journal, du grand livre et au calcul des amortissements.

5) Planification dans les Systèmes Financiers Décentralisés

Les participantes découvrirent également divers objectifs et types de planification, comprenant l'identification des problèmes opérationnels et solutions possibles, comment fixer des objectifs et délais, comment mesurer le niveau de progression et élaborer un budget.

6) Archivage et Rapportage

Le dernier thème présentait les techniques de classification et de classement des documents de caisse et de guichet pour en faciliter l'accès et en assurer l'harmonisation au sein du réseau. Aussi, les participantes ont appris à préparer les principaux rapports.[9]

Réactions par rapport à la Formation

D'un point de vue global, la formation fut très bien accueillie par le staff du RECEC. Le taux de participation était élevé ; entre 82 et 90 % des membres y avait pris part. Chaque thème était précédé d'un test de niveau et clôturé par un test d'évaluation, et la différence entre les résultats des deux tests montrait le niveau de compréhension et d'apprentissage significatif des participantes. La majorité des apprenantes à qui il avait été demandé de fournir une évaluation complète et détaillée, répondit qu'elle était satisfaite de l'expérience. Une plainte commune à toutes cependant était la rapidité avec laquelle certains sujets avaient été traités et le temps court alloué à la formation au vu l'ensemble des sujets abordés. Beaucoup de participantes indiquèrent leur désir de renforcer cette formation dans un avenir proche.

Mise en Application des Acquis de la Formation

Le Cabinet SARR était chargé selon les termes du contrat avec Dyna, d'évaluer les retombées de la formation tous les trimestres et d'apporter un appui technique aux caisses pendant une année après la formation. Ainsi, de janvier à décembre 2002, les consultants du Cabinet SARR effectuaient régulièrement des visites auprès de chacune des 17 caisses du RECEC pour mener des enquêtes détaillées et noter l'état d'évolution de chaque caisse par rapport à chaque thème, tel que présenté lors de la formation.

En plus des renseignements utiles fournis à Seynabou DIOP et à son équipe de gestion, ces visites ont également permis d'encourager les caisses à institutionnaliser ce qu'elles avaient appris. Du fait de la rigueur de ce processus, les caisses avaient une vision claire du travail sur lequel elles allaient être jugées et un délai – la prochaine visite du Cabinet SARR – pour l'achever.

Dans le courant de l'année 2002, les évaluations du Cabinet SARR ont montré que plusieurs caisses avaient effectivement enregistré des progrès, mais la transition vers le professionnalisme n'était pas du tout évidente. Comme l'enthousiasme de l'Assemblée Générale constitutive diminuait et que la dernière année de soutien financier par ENDA GRAF tirait à sa fin, la réalité de l'autonomie du réseau commença à frapper le personnel des caisses et guichets à travers le réseau. Vers la fin de l'année des fissures au sein de l'organisation menaçaient sa viabilité. (**cf. Annexe 3, Rapport de Progrès de Formation**).

Conflits au sein du RECEC

Au Sein des Caisses Individuelles

Parmi les conflits les plus importants qui étaient apparus tout au long du processus d'inspection, on notait l'autorité persistante des gérantes de caisse sur les organes dirigeants au niveau des caisses. La tradition au RECEC avait toujours été de donner le

[9] Cabinet SARR SARL, Cabinet Service Appui Recherche Représentation. 2001.

plus de pouvoir de décision possible aux gérantes de caisse et d'encourager leur indépendance et leur leadership. Les gérantes de caisse avaient pendant longtemps été la force motrice du RECEC et plusieurs d'entre elles réservaient un engagement et une dévotion presque maternelle à leurs domaines respectifs et en tiraient un certain nombre d'avantages. Même si l'insertion des organes élus pour suivre leur travail était nécessaire pour atteindre des opérations plus professionnelles, démocratiques et bien-portantes, elle semblait s'opposer à la pratique des caisses. Et bien entendu, selon les évaluations du Cabinet SARR, cette idée s'est avérée sans lendemain.

Un exemple du problème était le Conseil de Surveillance au niveau des caisses. Dans le but d'accomplir leur mission, les membres du Conseil devaient avoir une connaissance avérée des procédures comptables prescrites et jouer un rôle actif dans la révision des documents financiers des caisses, alors qu'à la fin de 2002, les Conseils de Surveillance comprenaient pour la plupart des femmes respectables de la communauté mais sans éducation scolaire. Que les gérantes préféraient élire ces individus pour garder leur propre pouvoir, ou que le résultat des exigences officielles que ces postes soit remplis par les membres de caisse et restent impayés, il faut remarquer que plusieurs d'entre ces femmes étaient illettrées, n'avaient pas une connaissance solide de la comptabilité et étaient ainsi incapables de remplir leurs fonctions.

Entre Caisses et Guichets

Tout comme les gérantes qui résistaient aux organes, plusieurs guichetières aussi étaient réticentes aux nouveaux contrôles que leurs caisses leur imposaient. Elles n'avaient jamais eu de salaire intéressant et même, durant l'année 2002, il arrivait que certaines d'entre elles restent impayées, lorsque les caisses ne pouvaient pas payer les salaires. Certes, la motivation des guichetières découlait de leur engagement à la mission du RECEC et aux clientes ; mais, l'absence d'une rémunération intéressante semblait légitimer leur manque de professionnalisme. En effet, ces conditions de travail apparaissaient comme une raison de travailler de manière flexible ou pour un nombre minimal d'heures. Par ailleurs, quelques guichetières pensaient avoir un pouvoir discrétionnaire pour juger de l'effort supplémentaire requis afin de se conformer aux nouvelles procédures professionnelles et rigoureuses.

Cette attitude, quoique compréhensible, rendait la tâche difficile aux gérantes de caisses. Les caisses ne pouvaient pas soumettre de rapports fiables au réseau sans obtenir des guichets des informations précises et organisées. Et de la même manière, le réseau ne pouvait pas fournir d'appui technique ou financier aux caisses qui en avaient le plus besoin, sans les informations relatives aux comptes et à la rentabilité des caisses. Le RECEC était une organisation de base et tant que les opérations de base n'étaient pas bien faites, le réseau ne pouvait pas rester globalement en bonne santé.

Entre Caisse et Réseau

Si les nouveaux contrôles par les organes élus étaient assez durs à accepter pour certaines gérantes de caisse, l'acceptation de la nouvelle équipe de gestion du réseau était de loin plus difficile. Chacune des dirigeantes qui avaient été objectivement sélectionnées avait servi auparavant ou continuait de servir en qualité de gérante de caisse. Les autres gérantes de caisse n'entendaient pas recevoir des ordres de leurs paires. Néanmoins, comme la santé financière de l'organisation autonome depuis peu déclinait, la pression pour le

respect des procédures professionnelles et contrôles financiers accrus, aggravant par là même, les conflits de personnel jusqu'au plus profond.

De plus, en début 2003, au beau milieu d'une année du processus de formalisation du réseau, les gérantes de caisse étaient toujours dans l'attente de récolter les fruits de leur adhésion au réseau. Les gens espéraient que la direction du réseau trouverait des fonds extérieurs pour les distribuer aux caisses et qu'elle apporterait l'assistance technique aux caisses qui en avaient besoin. Les attentes n'avaient pas encore été satisfaites. Bien que le réseau accordait encore des prêts à certaines caisses avec le versement des caisses excédentaires, la liquidité était toujours très limitée pour satisfaire la demande. Il fallait toujours trouver des fonds extérieurs et entre-temps les dirigeantes étaient trop occupées à d'autres priorités pour apporter une assistance technique aux caisses. Beaucoup de gérantes de caisse gardaient patience et espoir, mais les frustrations n'allaient pas tarder à se faire ressentir.

Entre Caisses

Etant donné le manque de ressources au niveau du réseau et le besoin d'assistance croissant, la concurrence entre caisse commença à s'installer. Elle portait directement sur les prêts accordés par le Comité de Crédit du réseau et indirectement sur le positionnement au sein du RECEC. Même si les rivalités avaient un impact positif sur les opérations de caisse, la marge entre la concurrence positive et conflictuelle était très fine. Un exemple de l'impact négatif de la concurrence était la tentative de sécession de la caisse numéro 17, dans le courant de l'année 2002. Même si cette caisse pouvait survivre toute seule, ce qui restait à prouver, la dislocation du RECEC en tant que réseau ne pouvait être bénéfique pour aucune caisse ou pour le réseau lui-même.

Entre Caisse/Guichet et Membres

Pendant que le staff du RECEC se recentrait pour affronter les difficultés et conflits organisationnels, les membres commencèrent à en souffrir aussi. Plusieurs d'entre eux avaient adhéré au RECEC depuis ses débuts à Grand Yoff et espéraient s'en sortir. Mais à cause de la réduction constante de la liquidité au niveau des caisses, il arrivait que des prêts leur soient refusés et que des limites de retrait de leur épargne soient imposées. Les horaires des guichets n'étaient pas réguliers ou alors, ils fermaient carrément. Le service à la caisse était moins accueillant que d'habitude. Globalement, les nouvelles adhésions aux caisses régressaient tandis que, de plus en plus, les membres existants réclamaient leurs parts sociales investies au début, retiraient leurs épargnes et quittaient le RECEC pour rejoindre ses concurrents.

Photo 4 : Longue file d'attente au Service Caisse

Au Niveau du Réseau

Les rivalités internes ne se limitaient pas seulement aux caisses. La direction du réseau était composée d'anciennes et d'actuelles gérantes de caisse qui avaient toutes concourus pour le poste de Coordinatrice et une certaine rancœur était restée sous-jacente. Heureusement, la très appréciée Présidente Oumy DIOP servait de force unificatrice.

Malgré sa formation différente, la Présidente reconnut l'importance d'avoir des qualifications techniques pour soutenir la mission sociale du RECEC et toujours, elle soutenait entièrement Seynabou DIOP et l'ensemble de l'équipe de gestion.

La question à l'ordre du jour au niveau de l'instance faîtière était de savoir s'il fallait ou non accepter un don imminent du gouvernement pour ouvrir quelques nouvelles caisses dans la région de Matam située à 500 km de Dakar. D'une part, cela réglerait les besoins urgents de trésorerie du RECEC, tandis que pour obtenir d'autres ressources potentielles il fallait franchir plusieurs obstacles. De toutes façons, le RECEC appuyait depuis longtemps déjà quelques mutuelles débutantes hors de Dakar, de manière informelle et bénévole. Quelques dirigeantes soutenaient pourtant que le RECEC devait se concentrer sur ses opérations de base à Dakar avant d'étendre son domaine d'action, surtout à un locale aussi lointain.

Conclusion : La Réunion de Planification pour 2003

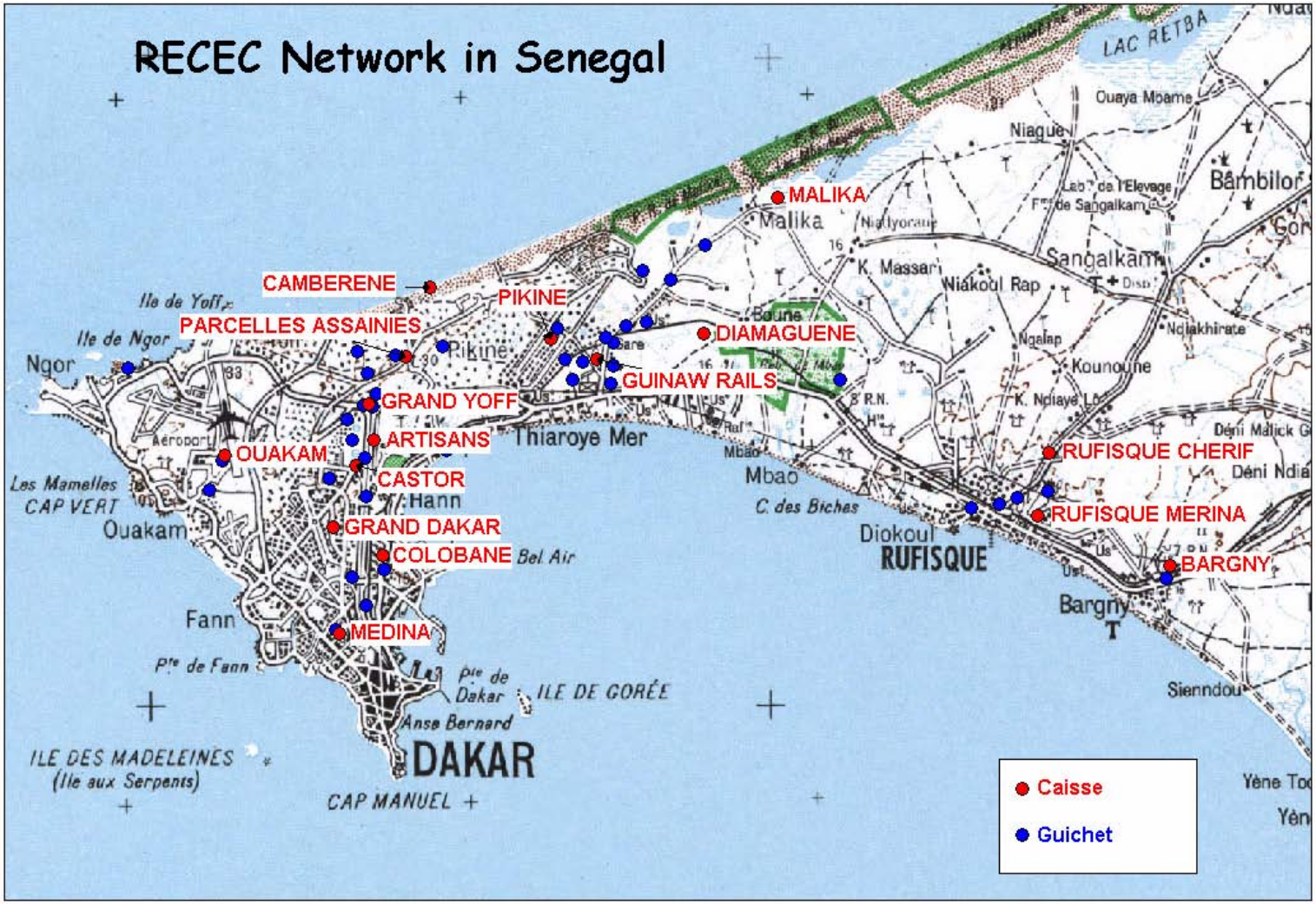
Tout en préparant la réunion du Conseil d'Administration du lendemain, Seynabou DIOP était préoccupée par ces questions. Le RECEC était pris dans un cercle vicieux. En effet, sans l'unité et la coopération des caisses et guichets, le RECEC ne pouvait pas professionnaliser ses opérations. Sans plus de professionnalisme, le réseau ne pouvait pas surveiller les épargnes et remboursements des membres et prendre les mesures appropriées en vue d'une autonomie financière viable. Sans cette autonomie, le RECEC ne remplirait pas les conditions d'éligibilité pour prétendre à l'agrément de la BCEAO. Sans l'agrément, ou tout au moins, la performance organisationnelle et financière requise, le RECEC ne pouvait pas obtenir de financement extérieur. Sans celui-ci, le RECEC ne pouvait pas disposer de liquidité et de formation nécessaires pour ses caisses. Sans l'appui technique,la liquidité et la formation, les caisses et guichets ne pouvaient pas attirer ou retenir des membres responsables et les servir convenablement. Et enfin, sans membres satisfaits et responsables, le RECEC ne pouvait pas survivre.

Le Conseil d'Administration et la direction du réseau devaient impérativement définir une stratégie pour régler les conflits, avant que la crise ne s'installe au RECEC. En sa qualité de Coordinatrice du réseau, Seynabou avait la responsabilité de soumettre des recommandations et de diriger les discussions lors de la réunion. Alors que la nuit tombait sur Dakar, Seynabou entama l'ébauche de son plan.

ANNEXE 1 **CARTOGRAPHIE DU RESEAU DU RECEC**
ANNEXE 2 **RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC**
ANNEXE 3 **ORGANIGRAMME DU RECEC**
ANNEXE 4 **RAPPORT DE PROGRES EN FORMATION**

Cette étude de cas a été écrite par Myka Reinsch pour Chemonics International Inc.

Le Financement a été assuré par l'USAID Project No. 685-C-00-00-00002-02.


RECEC Network in Senegal
CAMBERENE
PIKINE
PARCELLES ASSAINIES
MALIKA
DIAMAGUENE
GUINAW RAILS
GRAND YOFF
ARTISANS
OUAKAM
CASTOR
GRAND DAKAR
COLOBANE
MEDINA
RUFISQUE CHERIF
RUFISQUE MERINA
BARGNY
Ile de Yoff
Ile de Ngor
Ngor
Pikine
Thiaroye Mer
Les Mamelles
CAP VERT
Ouakam
Hann
Bel Air
Fann
Pte de Fann
Pte de Dakar
ILE DE GORÉE
Anse Bernard
DAKAR
ILE DES MADELEINES
(Ile aux Serpents)
CAP MANUEL
LAC RETBA
Ouaya Moame
Niague
Malika
Sangalkam
K. Massar
Niakoul Rap
Boune
Mbao
C. des Biches
Diokoul
RUFISQUE
Bargny
Sienndou
Bambilor
Kounoune
Caisse
Guichet

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Total Usagers (#)	Total Epargnants (#)	Total Nombre de Prêts encours (#)	Total Encours Epargne	Total Montants Prêts accordés	Total Prêts encours	Montants crédits en souffrance	Montants créances irrécouvrables	Intérêts	Autres produits financiers	Autres produits	Reprises sur amort. et provisions	Total Produits
1	31-Dec	2001	2,745	2,611	393	96,112,400	18,028,000	36,235,460	4,628,900	6,372,310	7,283,490	1,839,375	5,014,152	0	14,137,017
2	31-Dec	2001	1,846	211	126	18,844,930	9,050,000	12,257,170	675,840	407,350	2,577,380	1,823,860	0	0	4,401,240
3	31-Dec	2001	583	90	203	14,664,185	6,775,000	12,266,160	2,795,610	1,236,280	2,004,030	158,000	0	0	2,162,030
4	31-Dec	2001	1,484	365	205	8,998,740	13,500,000	12,898,000	597,615	1,170,485	4,441,882	2,168,123	147,390	0	6,757,395
5	31-Dec	2001	416	420	124	8,324,190	5,000,000	13,289,590	2,036,380	888,285	1,732,535	189,500	0	0	1,922,035
6	31-Dec	2001	2,029	516	81	11,133,517	2,485,000	3,838,700	997,400	790,000	2,784,960	466,050	1,036,160	0	4,287,170
7	31-Dec	2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	31-Dec	2001	1,175	1,157	142	3,631,500	9,005,000	12,900,000	720,700	357,800	3,421,335	457,000	0	0	3,878,335
9	31-Dec	2001	2,854	1,901	329	37,470,792	16,125,000	25,804,610	965,545	0	5,292,245	1,275,050	0	0	6,567,295
10	31-Dec	2001	1,154	420	56	21,317,260	15,200,000	20,120,000	2,627,600	280,500	4,582,350	543,200	0	0	5,125,550
11	31-Dec	2001	2,853	2,853	170	9,750,920	19,000,000	11,637,375	1,027,000	199,000	7,979,555	1,048,700	0	0	9,028,255
12	31-Dec	2001	29	29	20	235,515	0	481,900	135,000	2,000,000	357,470	0	0	0	357,470
13	31-Dec	2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	31-Dec	2001	2,636	2,567	658	15,183,386	18,680,000	14,750,000	3,245,000	328,200	8,352,501	1,414,500	0	0	9,767,001
15	31-Dec	2001	1,323	524	76	13,445,035	14,260,075	7,559,500	5,784,990	0	4,916,140	0	0	0	4,916,140
16	31-Dec	2001	526	117	54	2,416,825	160,000	2,174,650	262,420	367,850	1,296,000	0	0	0	1,296,000
17	31-Dec	2001	1,016	1,016	349	44,902,815	43,645,500	35,631,960	659,615	120,000	5,664,572	0	0	0	5,664,572
TOTAL	31-Dec	2001	22,669	14,797	2,986	306,432,010	190,913,575	221,845,075	27,159,615	14,518,060	62,686,445	11,383,358	6,197,702	0	80,267,505
1	31-Mar	2002	2,908	2,657	387	106,512,025	18,505,000	36,021,640	3,224,200	8,570,670	1,683,850	357,200	909,000	0	2,950,050
2	31-Mar	2002	2,860	1,248	111	21,924,485	4,950,000	7,305,500	404,400	656,450	702,550	198,600	457,602	0	1,358,752
3	31-Mar	2002	579	107	314	10,698,285	12,062,000	9,246,700	3,007,860	858,120	571,810	40,750	350,761	0	963,321
4	31-Mar	2002	1,542	301	83	17,955,454	12,645,000	13,655,000	1,086,942	1,159,006	1,089,722	518,234	244,410	0	1,852,366
5	31-Mar	2002	495	440	174	7,388,320	2,060,000	5,266,637	477,710	647,385	323,530	463,700	196,520	0	983,750
6	31-Mar	2002	2,341	604	111	8,319,350	1,167,500	4,772,000	569,970	1,169,780	264,000	45,600	582,740	0	892,340
7	31-Mar	2002	1,280	823	88	47,857,275	2,210,000	8,850,400	1,761,700	2,527,000	387,000	96,030	191,600	0	674,630
8	31-Mar	2002	1,193	1,165	63	12,624,760	6,875,000	5,452,800	623,600	234,000	489,350	33,560	180,250	0	703,160
9	31-Mar	2002	3,732	2,043	351	39,077,497	16,990,000	26,296,190	2,464,250	692,525	1,134,800	231,505	899,700	0	2,266,005
10	31-Mar	2002	2,211	1,425	58	24,632,370	3,070,000	21,779,135	5,239,725	243,500	506,100	89,500	1,741,675	0	2,337,275
11	31-Mar	2002	3,621	3,621	265	37,463,850	53,880,000	25,115,030	1,032,650	120,675	3,066,680	587,355	4,822,300	0	8,476,335
12	31-Mar	2002	1,015	1,015	0	498,975	0	0	81,000	0	7,600	0	685,039	0	692,639
13	31-Mar	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	31-Mar	2002	2,827	2,709	1,214	24,945,175	17,530,000	17,215,880	2,325,000	0	1,697,185	65,600	449,487	0	2,212,272
15	31-Mar	2002	1,375	1,375	131	14,487,370	12,355,000	4,970,000	270,000	132,000	755,150	158,070	478,968	0	1,392,188
16	31-Mar	2002	568	67	59	1,346,175	50,000	27,750	190,050	571,230	86,400	0	110,000	0	196,400
17	31-Mar	2002	1,089	1,089	361	58,968,305	29,555,000	73,107,110	1,856,480	149,185	2,075,085	434,775	225,000	0	2,734,860
TOTAL	31-Mar	2002	29,636	20,689	3,770	434,699,671	193,904,500	259,081,772	24,615,537	17,731,526	14,840,812	3,320,479	12,525,052	0	30,686,343

Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Intérêts sur dépôts des membres	Intérêts sur emprunts de l'institution	Autres charges financières	Achats et services extérieurs	Autres services extérieurs	Impôts et taxes	Frais de personnel	Charges sociales de personnel	Autres charges	Dotations aux amortsmts	Dotations aux provisions	Total Charges d'Exploitation
1	31-Dec	2001	743,970	632,390	231,550	1,075,800	254,215	40,655	295,155	4,923,500	4,548,670	1,125,450	0	13,871,355
2	31-Dec	2001	401,277	377,025	302,713	1,136,600	148,630	40,655	157,000	3,672,650	982,460	176,900	0	7,395,910
3	31-Dec	2001	43,075	170,410	17,875	105,000	55,000	40,655	0	1,300,000	0	380,000	0	2,112,015
4	31-Dec	2001	76,181	270,790	96,450	1,906,000	71,600	40,655	894,761	2,868,750	330,815	0	0	6,556,002
5	31-Dec	2001	33,560	163,200	8,225	114,000	3,500	40,665	29,205	1,260,000	0	256,000	0	1,908,355
6	31-Dec	2001	42,500	363,800	190,537	1,185,000	3,650	40,655	148,625	3,570,000	2,929,120	135,000	0	8,608,887
7	31-Dec	2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	31-Dec	2001	0	197,850	12,075	577,500	14,700	40,655	0	2,015,000	0	250,000	0	3,107,780
9	31-Dec	2001	10,395	692,690	323,485	885,000	92,850	0	868,715	3,525,000	0	635,525	0	7,033,660
10	31-Dec	2001	100,000	473,620	301,025	1,446,500	250,075	40,655	227,765	6,096,000	0	362,070	0	9,297,710
11	31-Dec	2001	241,485	382,400	127,295	1,646,000	429,225	40,655	145,000	4,235,000	0	260,000	0	7,507,060
12	31-Dec	2001	183,600	107,600	12,600	1,170,000	210,000	40,655	0	2,517,000	0	145,500	0	4,386,955
13	31-Dec	2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	31-Dec	2001	14,100	457,170	107,368	587,500	566,950	40,655	480,100	5,138,000	0	158,275	0	7,550,118
15	31-Dec	2001	17,825	27,600	182,785	468,000	0	40,655	0	2,320,000	0	178,950	0	3,235,815
16	31-Dec	2001	0	54,850	19,400	561,000	21,000	40,655	0	815,000	0	28,150	0	1,540,055
17	31-Dec	2001	995,855	26,850	155,115	539,000	84,750	40,655	0	2,025,000	289,506	0	0	4,156,731
TOTAL	31-Dec	2001	2,903,823	4,398,245	2,088,498	13,402,900	2,206,145	569,180	3,246,326	46,280,900	9,080,571	4,091,820	0	88,268,408
1	31-Mar	2002	140,315	0	0	770,775	173,210	0	1,390,250	0	176,150	648,419	2,071,632	5,370,751
2	31-Mar	2002	23,190	0	0	558,175	58,700	0	926,000	0	53,300	380,410	161,760	2,161,535
3	31-Mar	2002	21,005	0	0	207,575	64,000	0	375,000	0	16,475	244,921	1,955,024	2,884,000
4	31-Mar	2002	22,000	0	0	486,890	135,695	200	771,000	0	30,640	0	695,818	2,142,243
5	31-Mar	2002	0	0	0	3,000	35,685	0	210,000	0	0	191,120	191,084	630,889
6	31-Mar	2002	0	0	0	539,895	50,500	8,100	621,000	0	98,000	268,804	385,988	1,972,287
7	31-Mar	2002	0	0	0	222,300	20,400	0	200,000	0	0	154,500	1,409,360	2,006,560
8	31-Mar	2002	0	0	0	155,075	21,000	0	570,000	0	17,000	118,750	399,240	1,281,065
9	31-Mar	2002	0	0	300	646,690	245,430	0	480,000	0	67,900	563,835	1,395,700	3,399,855
10	31-Mar	2002	0	0	0	683,850	274,495	0	890,000	0	7,600	1,037,771	2,600,130	5,493,846
11	31-Mar	2002	65,000	0	0	2,825,670	144,000	0	991,000	0	14,000	374,345	532,332	4,946,347
12	31-Mar	2002	0	0	13,650	2,000	26,850	0	0	0	0	682,031	64,800	789,331
13	31-Mar	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	31-Mar	2002	1,000	0	0	477,425	56,200	0	1,468,000	0	45,575	0	403,800	2,452,000
15	31-Mar	2002	9,380	0	0	342,930	42,176	0	630,000	0	0	230,308	176,000	1,430,794
16	31-Mar	2002	0	0	0	226,300	43,000	0	255,000	0	0	161,650	152,040	837,990
17	31-Mar	2002	14,880	184,085	0	431,260	117,995	1,100	645,000	0	40,400	0	1,330,880	2,765,600
TOTAL	31-Mar	2002	296,770	184,085	13,950	8,579,810	1,509,336	9,400	10,422,250	0	567,040	5,056,864	13,925,588	40,565,093

Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Total Usagers (#)	Total Epargnants (#)	Total Nombre de Prêts encours (#)	Total Encours Epargne	Total Montants Prêts accordés	Total Prêts encours	Montants crédits en souffrance	Montants créances irrécouvrables	Intérêts	Autres produits financiers	Autres produits	Reprises sur amort. et provisions	Total Produits
1	30-Jun	2002	2,955	2,657	303	110,441,145	39,395,000	36,717,115	3,863,360	8,236,570	3,711,415	734,800	2,878,975	0	7,325,190
2	30-Jun	2002	2,878	748	63	35,421,655	14,930,000	8,471,200	5,370,000	656,450	1,494,450	410,270	1,324,807	0	3,229,527
3	30-Jun	2002	644	129	107	11,560,525	23,597,000	15,931,300	2,293,200	1,714,460	1,231,470	129,910	1,095,243	0	2,456,623
4	30-Jun	2002	1,590	441	156	20,887,010	31,620,000	19,216,710	3,781,928	771,570	2,340,488	853,862	847,311	0	4,041,661
5	30-Jun	2002	503	448	123	5,879,510	3,635,000	4,362,952	477,710	647,385	698,615	559,925	393,040	0	1,651,580
6	30-Jun	2002	2,356	650	40	9,460,450	4,017,500	2,275,500	1,729,970	1,149,780	475,300	120,200	1,783,870	0	2,379,370
7	30-Jun	2002	1,262	691	46	17,644,565	2,210,000	1,038,000	3,488,700	705,000	547,600	107,730	563,700	0	1,219,030
8	30-Jun	2002	1,222	1,193	265	15,173,995	15,680,000	6,992,800	1,244,200	299,550	1,165,415	167,560	491,250	0	1,824,225
9	30-Jun	2002	4,739	2,195	394	48,260,052	29,390,000	22,422,750	2,211,250	655,200	1,637,890	431,975	2,571,045	0	4,640,910
10	30-Jun	2002	2,946	1,431	66	23,351,405	17,195,000	18,114,850	5,570,850	788,600	1,566,875	263,800	3,091,450	0	4,922,125
11	30-Jun	2002	3,838	3,621	494	37,463,850	115,065,000	57,222,510	507,955	137,600	7,713,705	1,565,615	6,530,540	0	15,809,860
12	30-Jun	2002	1,018	1,018	53	2,518,940	0	1,956,000	81,000	1,875,000	11,200	0	1,370,078	0	1,381,278
13	30-Jun	2002	187	111	0	1,821,005	0	0	192,000	3,190,000	0	0	0	0	0
14	30-Jun	2002	2,933	3,499	1,423	25,084,210	33,185,000	15,981,240	996,500	561,000	3,428,245	1,112,211	0	0	4,540,456
15	30-Jun	2002	1,403	1,403	386	17,334,370	21,130,000	8,901,030	832,500	107,080	1,282,585	312,330	1,376,204	0	2,971,119
16	30-Jun	2002	589	73	71	1,443,460	280,000	227,750	205,330	700,050	88,800	0	127,500	0	216,300
17	30-Jun	2002	1,189	1,189	339	63,261,980	77,275,000	98,398,120	3,195,205	598,765	4,061,800	1,066,085	475,000	0	5,602,885
TOTAL	30-Jun	2002	32,252	21,497	4,329	447,008,127	428,604,500	318,229,827	36,041,658	22,794,060	31,455,853	7,836,273	24,920,013	0	64,212,139
1	30-Sep	2002	3,072	3,072	261	125,411,465	67,145,000	41,870,204	324,040	1,273,680	6,010,975	1,364,550	5,997,637	0	13,373,162
2	30-Sep	2002	2,962	1,530	100	38,682,295	28,815,000	12,970,890	696,600	1,238,490	2,444,650	689,610	1,453,042	56,300	4,643,602
3	30-Sep	2002	683	310	200	15,319,750	40,127,000	29,903,000	2,283,380	1,449,800	2,250,910	225,160	1,188,743	0	3,664,813
4	30-Sep	2002	1,355	452	325	10,172,204	51,895,000	24,629,465	1,862,345	921,245	2,737,471	1,083,280	901,886	0	4,722,637
5	30-Sep	2002	512	512	12	4,950,205	2,250,000	4,773,112	340,000	113,500	933,140	625,125	951,540	0	2,509,805
6	30-Sep	2002	2,376	533	48	12,205,835	6,852,500	2,535,500	171,200	919,250	648,700	175,780	3,017,512	0	3,841,992
7	30-Sep	2002	1,098	484	16	18,044,045	4,565,000	825,000	359,815	100,000	572,400	178,710	1,037,200	0	1,788,310
8	30-Sep	2002	1,280	1,251	339	14,408,295	26,727,500	13,399,050	925,000	148,050	1,994,105	334,060	422,250	0	2,750,415
9	30-Sep	2002	5,701	2,218	416	59,398,562	47,040,000	24,201,610	2,190,030	634,275	3,119,090	471,400	932,435	0	4,522,925
10	30-Sep	2002	2,295	1,508	79	28,537,975	40,770,000	30,865,300	2,136,000	2,304,000	2,485,510	634,650	4,090,445	0	7,210,605
11	30-Sep	2002	4,282	2,208	542	75,286,365	187,384,000	77,278,110	304,805	117,000	12,556,340	2,668,310	7,260,695	0	22,485,345
12	30-Sep	2002	1,018	1,018	0	2,337,340	0	0	0	81,000	11,200	0	1,962,117	0	1,973,317
13	30-Sep	2002	187	111	0	1,817,355	0	0	192,000	0	0	0	0	45,800	45,800
14	30-Sep	2002	3,044	5,200	1,648	27,014,070	44,680,000	19,534,595	748,500	149,000	4,869,960	167,900	1,663,111	0	6,700,971
15	30-Sep	2002	1,441	1,441	191	8,220,555	36,685,000	10,977,205	231,000	249,000	2,086,615	497,330	1,521,584	0	4,105,529
16	30-Sep	2002	602	90	85	1,616,120	1,425,000	537,750	147,900	725,850	142,300	27,000	153,000	187,500	509,800
17	30-Sep	2002	1,292	1,292	359	68,281,040	98,335,000	102,998,630	2,414,530	590,660	6,725,170	1,544,010	735,500	0	9,004,680
TOTAL	30-Sep	2002	33,200	23,230	4,621	511,703,476	684,696,000	397,299,421	15,327,145	11,014,800	49,588,536	10,686,875	33,288,697	289,600	93,853,708

Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Intérêts sur dépôts des membres	Intérêts sur emprunts de l'institution	Autres charges financières	Achats et services extérieurs	Autres services extérieurs	Impôts et taxes	Frais de personnel	Charges sociales de personnel	Autres charges	Dotations aux amortsmts	Dotations aux provisions	Total Charges d'Exploitation
1	30-Jun	2002	426,063	0	0	1,891,545	340,810	0	2,760,000	0	559,100	1,296,838	2,695,696	9,970,052
2	30-Jun	2002	23,190	0	0	998,650	130,470	0	1,997,750	0	291,650	753,235	760,821	4,955,766
3	30-Jun	2002	23,405	5,000	0	211,075	231,500	0	750,000	0	59,775	734,762	1,379,560	3,395,077
4	30-Jun	2002	42,561	5,000	0	550,000	340,760	400	1,542,000	0	115,700	0	1,746,763	4,343,184
5	30-Jun	2002	5,700	0	0	25,200	245,485	0	420,000	0	0	382,240	382,168	1,460,793
6	30-Jun	2002	0	0	0	704,395	158,140	17,700	898,000	0	148,600	537,680	1,157,988	3,622,503
7	30-Jun	2002	0	0	0	389,800	22,865	0	400,000	0	0	309,000	2,100,160	3,221,825
8	30-Jun	2002	0	0	0	298,515	493,940	0	1,255,000	0	17,000	237,500	650,520	2,952,475
9	30-Jun	2002	0	0	300	1,037,705	466,080	0	1,325,000	0	283,265	1,127,670	1,386,660	5,626,680
10	30-Jun	2002	0	0	0	1,225,580	486,010	0	2,225,000	0	24,000	2,075,542	2,985,540	9,021,672
11	30-Jun	2002	65,000	0	0	3,596,450	578,030	0	2,737,500	0	95,100	748,690	288,814	8,109,584
12	30-Jun	2002	0	0	13,650	12,000	40,350	0	0	0	0	1,364,078	64,800	1,494,878
13	30-Jun	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	30-Jun	2002	35,500	0	0	477,425	114,280	0	3,092,000	0	200,475	0	461,200	4,380,880
15	30-Jun	2002	27,530	0	0	486,530	71,076	0	1,260,000	0	0	460,616	470,000	2,775,752
16	30-Jun	2002	0	0	0	340,300	52,500	0	540,000	0	0	323,300	164,264	1,420,364
17	30-Jun	2002	20,760	400,485	0	726,760	237,485	1,750	1,290,000	0	300,475	0	1,708,494	4,686,209
TOTAL	30-Jun	2002	669,709	410,485	13,950	12,971,930	4,009,781	19,850	22,492,250	0	2,095,140	10,351,151	18,403,448	71,437,694
1	30-Sep	2002	662,848	0	0	2,574,300	800,200	0	4,235,250	0	559,100	1,945,257	171,960	10,948,915
2	30-Sep	2002	25,890	0	0	1,799,730	132,845	0	2,919,500	0	480,200	0	0	5,358,165
3	30-Sep	2002	23,405	5,000	0	272,315	284,750	0	1,125,000	0	69,275	0	0	1,779,745
4	30-Sep	2002	48,261	5,000	0	1,833,419	438,844	800	2,313,000	0	185,190	0	1,005,418	5,829,932
5	30-Sep	2002	6,500	0	10,000	40,035	327,460	0	445,000	0	0	573,360	136,000	1,538,355
6	30-Sep	2002	630	0	10,000	1,306,060	334,210	27,000	1,177,000	0	169,050	806,412	98,680	3,929,042
7	30-Sep	2002	18,000	0	8,000	529,100	61,465	0	550,000	0	14,250	463,500	287,852	1,932,167
8	30-Sep	2002	0	0	0	444,765	527,515	0	1,935,000	0	17,000	356,250	724,000	4,004,530
9	30-Sep	2002	0	0	300	1,682,964	737,765	0	2,285,000	0	493,715	1,693,005	1,150,872	8,043,621
10	30-Sep	2002	0	0	0	1,624,705	1,000,720	0	3,507,500	0	2,333,600	3,113,313	1,614,400	13,194,238
11	30-Sep	2002	74,000	0	0	4,675,100	920,885	0	4,606,500	0	190,700	1,123,035	223,392	11,813,612
12	30-Sep	2002	0	0	13,650	12,000	52,750	0	0	1,500	0	1,956,117	0	2,036,017
13	30-Sep	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	30-Sep	2002	85,050	0	10,000	853,425	175,930	0	4,736,000	0	207,340	0	1,012,000	7,079,745
15	30-Sep	2002	37,455	0	0	693,830	151,415	0	1,890,000	0	0	690,924	0	3,463,624
16	30-Sep	2002	0	0	0	469,800	83,550	0	561,000	0	0	484,950	118,320	1,717,620
17	30-Sep	2002	20,760	400,485	0	1,081,640	258,485	1,950	2,240,000	0	372,325	0	1,276,485	5,652,130
TOTAL	30-Sep	2002	1,002,799	410,485	51,950	19,893,188	6,288,789	29,750	34,525,750	1,500	5,091,745	13,206,123	7,819,379	88,321,458

Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Total Usagers (#)	Total Epargnants (#)	Total Nombre de Prêts encours (#)	Total Encours Epargne	Total Montants Prêts accordés	Total Prêts encours	Montants crédits en souffrance	Montants créances irrécouvrables	Intérêts	Autres produits financiers	Autres produits	Reprises sur amort. et provisions	Total Produits
1	31-Dec	2002	3,146	3,146	271	118,747,635	99,595,000	51,978,029	3,231,880	8,574,320	8,171,690	1,525,550	5,408,845	1,683,300	16,789,385
2	31-Dec	2002	3,068	2,647	130	45,941,990	49,010,000	24,506,700	819,750	1,305,990	3,642,750	828,730	1,860,342	258,000	6,589,822
3	31-Dec	2002	699	316	350	22,034,660	45,187,000	19,200,700	1,996,630	1,698,800	3,064,470	257,910	1,232,543	0	4,554,923
4	31-Dec	2002	1,369	590	482	11,104,119	64,850,000	38,804,600	3,379,674	525,192	4,345,195	1,277,800	3,018,244	0	8,641,239
5	31-Dec	2002	514	514	23	5,513,051	3,275,000	3,442,250	503,400	187,100	321,785	284,950	1,500	0	608,235
6	31-Dec	2002	2,384	427	33	11,806,295	7,477,500	1,513,200	458,500	737,750	810,600	194,280	3,327,522	0	4,332,402
7	31-Dec	2002	1,210	497	29	15,504,735	8,415,000	2,419,200	108,000	352,800	692,900	232,610	1,049,500	0	1,975,010
8	31-Dec	2002	1,309	1,270	457	12,893,099	38,327,500	20,907,346	645,550	102,050	2,963,675	506,560	533,270	0	4,003,505
9	31-Dec	2002	2,066	2,074	539	50,484,187	66,490,000	27,319,725	0	0	4,648,690	1,413,395	534,000	0	6,596,085
10	31-Dec	2002	2,529	1,714	77	25,014,095	55,230,000	33,990,235	183,950	1,958,600	3,786,055	921,725	6,920,865	243,000	11,871,645
11	31-Dec	2002	3,290	1,560	737	50,781,195	225,634,000	106,257,405	469,420	110,970	16,482,100	1,470,000	3,572,675	21,200	21,545,975
12	31-Dec	2002	1,018	1,018	0	2,512,840	0	0	81,000	1,800,000	0	11,200	0	1,962,117	1,973,317
13	31-Dec	2002	130	111	0	1,817,155	0	0	0	4,320,000	0	0	0	45,800	45,800
14	31-Dec	2002	3,087	6,111	1,895	30,171,570	52,750,000	15,767,375	745,000	34,500	6,105,060	256,900	1,786,311	0	8,148,271
15	31-Dec	2002	1,468	1,468	105	7,579,155	49,175,500	7,092,105	367,705	186,600	3,105,050	690,930	1,639,384	62,400	5,497,764
16	31-Dec	2002	631	227	53	850,250	4,290,000	1,005,000	0	254,350	442,100	132,000	168,200	0	742,300
17	31-Dec	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	31-Dec	2002	27,918	23,690	5,181	412,756,031	769,706,500	354,203,870	12,990,459	22,149,022	58,582,120	10,004,540	31,053,201	4,275,817	103,915,678

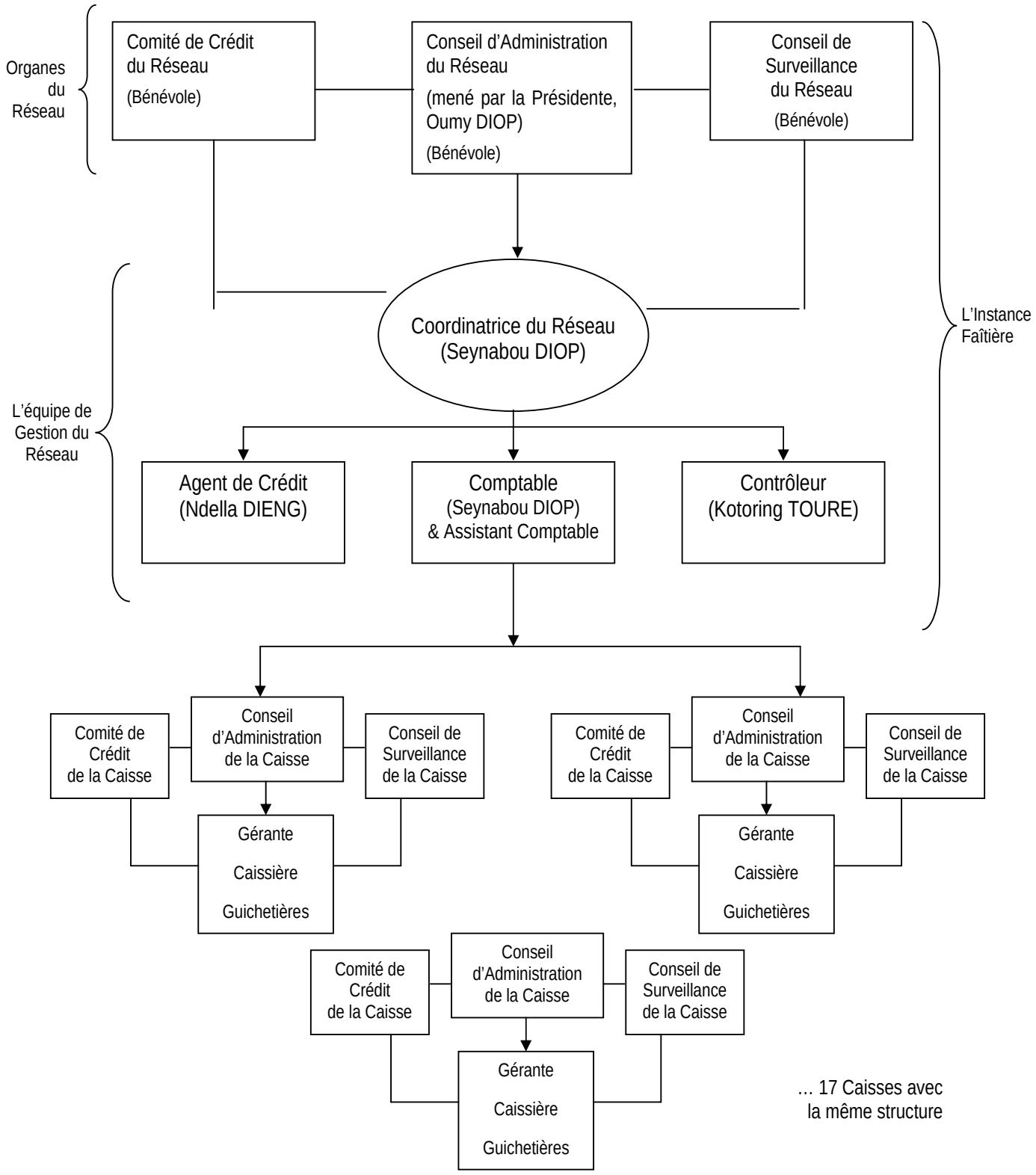
Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 2 : RESULTATS FINANCIERS DES CAISSES DU RECEC

Localité de Caisse	Date	Année	Intérêts sur dépôts des membres	Intérêts sur emprunts de l'institution	Autres charges financières	Achats et services extérieurs	Autres services extérieurs	Impôts et taxes	Frais de personnel	Charges sociales de personnel	Autres charges	Dotations aux amortsmts	Dotations aux provisions	Total Charges d'Exploitation
1	31-Dec	2002	795,875	20,000	25,000	3,405,680	875,725	0	5,692,750	0	795,750	2,332,710	1,770,961	15,714,451
2	31-Dec	2002	25,890	35,000	27,000	2,350,662	334,463	0	3,712,250	0	531,700	0	0	7,016,965
3	31-Dec	2002	23,305	5,000	0	315,715	300,775	0	1,590,000	0	94,275	0	0	2,329,070
4	31-Dec	2002	72,416	5,000	0	2,366,799	558,819	1,200	3,084,000	0	206,190	0	3,038,599	9,333,023
5	31-Dec	2002	0	20,000	25,000	25,805	18,300	0	80,000	0	76,500	0	0	245,605
6	31-Dec	2002	900	0	10,000	1,643,060	472,710	36,450	1,575,000	0	198,150	1,074,836	339,400	5,350,506
7	31-Dec	2002	49,300	0	0	629,100	94,965	0	625,000	0	14,250	905,852	0	2,318,467
8	31-Dec	2002	0	20,000	10,000	584,265	546,750	0	2,535,000	0	17,000	475,000	508,440	4,696,455
9	31-Dec	2002	355	0	300	2,035,494	941,225	0	3,445,000	0	474,670	0	0	6,897,044
10	31-Dec	2002	0	0	0	2,186,805	1,147,710	0	4,602,500	0	1,319,600	4,904,843	151,950	14,313,408
11	31-Dec	2002	130,500	366,220	0	4,220,983	2,762,400	12,000	6,927,500	0	0	961,500	0	15,381,103
12	31-Dec	2002	0	0	13,600	12,000	52,750	0	0	1,500	0	1,956,117	0	2,035,967
13	31-Dec	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	31-Dec	2002	85,790	0	0	1,108,835	244,285	0	6,356,000	0	212,340	0	423,000	8,430,250
15	31-Dec	2002	50,640	0	0	1,046,950	173,415	0	2,520,000	0	36,000	0	121,875	3,948,880
16	31-Dec	2002	0	0	0	577,800	121,150	0	771,000	0	0	969,900	0	2,439,850
17	31-Dec	2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	31-Dec	2002	1,234,971	471,220	110,900	22,509,953	8,645,442	49,650	43,516,000	1,500	3,976,425	13,580,758	6,354,225	100,451,044

Remarque : Les données peuvent contenir des erreurs dues à la non soumission des résultats de certaines caisses.

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DU RECEC



ANNEXE 4 : RAPPORT DE PROGRES EN FORMATION

Evaluation de Chaque Caisse pour les Trimestres de 2002
Résultats Générales sur l'Ensemble des Thèmes (par Cabinet SARR

Caisse #1
T1 – Moyen
T2 – Bon
T3 – De Référence
T4 – De Référence

Caisse #2
T1 – Bon
T2 – Moyen
T3 – Moyen
T4 – Bon

Caisse #3
T1 – Moyen
T2 – Moyen
T3 – Moyen
T4 – Faible

Caisse #4
T1 – Moyen
T2 – Moyen
T3 – Moyen
T4 – Bon

Caisse #5
T1 – Faible
T2 – En Péril
T3 – Faible
T4 – Faible

Caisse #6
T1 – Bon
T2 – Bon
T3 – Bon
T4 – Bon

Caisse #7
T1 – Faible
T2 – En Péril
T3 – Moyen
T4 – Bon

Caisse #8
T1 – Moyen
T2 – Faible
T3 – Faible
T4 – Moyen

Caisse #9
T1 – Moyen
T2 – Bon
T3 – Bon
T4 – Bon

Caisse #10
T1 – Bon
T2 – Bon
T3 – Bon
T4 – Bon

Caisse #11
T1 – Faible
T2 – Moyen
T3 – Moyen
T4 – Moyen

Caisse #12
T1 – Faible
T2 – Bon
T3 – Bon
T4 – Bon

Caisse #13
T1 – Faible
T2 – En Péril
T3 – En Péril
T4 – En Péril

Caisse #14
T1 – Moyen
T2 – Faible
T3 – Moyen
T4 – Moyen

Caisse #15
T1 – Moyen
T2 – Moyen
T3 – Moyen
T4 – Moyen

Caisse #16
T1 – Faible
T2 – Bon
T3 – Bon
T4 – Faible

Caisse #17
T1 – Faible
T2 – Faible
T3 – Faible
T4 – Faible

T = Trimestre de 2002

Evaluation de l'Ensemble des Caisses sur Cinq Rubriques à la Fin de 2002 (selon Cabinet SARR)

Rubrique	Exemples de Bon Fonctionnement	Remarques
L'Organisation et le Fonctionnement	▪ Réunions régulières des organes ▪ Production des rapports périodiques sur l'épargne et le crédit ▪ Bonne étude des dossiers de crédit ▪ Stratégies de recouvrements des crédits mis en place ▪ Respect des horaires de travail ▪ Contrôles au niveau des caisses et guichets par le Conseil de Surveillance	➢ Un point fort commun à 10 caisses sur 17 ➢ 2 caisses moyennes, 5 faibles en raisons de l'inertie des organes et/ou de personnel technique non performant ➢ Toutefois dans plusieurs caisses le rôle de contrôle du Conseil de Surveillance devait être renforcé
Les Outils de Gestion, de Suivi et Leur Harmonisation	▪ Existence d'outils de gestion et de suivi (reçus d'encaissement, journal de caisse, tableau de bord des crédits octroyés) ▪ Outils et documents de comptabilité à jour ▪ Suivi régulier du classement des documents d'archives ▪ Tableaux de suivi trimestriel établis	➢ Atteint par 8 sur 17 caisses ➢ 5 caisses moyennes, 4 faibles ➢ Quelques obstacles : important stock de formulaires existant, manque de coordination et d'engagement du réseau, priorité aux outils de comptabilité, manque de formation ou de compréhension ou de responsabilité
La Comptabilité	Usage approprié : ▪ Des comptes ▪ Du journal ▪ Du grand livre ▪ De la balance ▪ Du bilan ▪ Des travaux de fin d'exercice ▪ Du rapport annuel ▪ etc.	➢ 11 sur 17 caisses bonnes ➢ 3 caisses moyennes, 3 faibles ➢ Quelques problèmes dans : la mise à jour du journal, du grand livre et de la balance ; le contrôle régulier du Conseil de Surveillance des écritures ; besoin de recyclage de formation ; d'absence du personnel pour cause familial
L'Archivage	▪ Cadre de classement établi et suivi ▪ Organisation et harmonisation des dossiers des membres ▪ Description des archives	➢ 10 sur 17 caisses bonnes ou excellentes ➢ 3 caisses moyennes, 4 faibles ➢ Quelques obstacles : charges liés aux matériaux, à la formation
La Planification	▪ Plan d'action et tableau de suivi des résultats élaborés ▪ Existence d'un plan de trésorerie et budgetaire ▪ Usage du compte d'exploitation prévisionnel (CEP) ▪ Utilisation du tableau de bord ▪ Suivi des résultats trimestriels	➢ Toujours un point faible des caisses ➢ 4 bons résultats, 9 moyens, 4 faibles ➢ Outils inexistants ou pas régulièrement utilisés ➢ Les plans d'action non suivis

Dynamise les entreprises sénégalaises

ETUDE DE CAS N°003

LE RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)

NOTE D'ENSEIGNEMENT

EXECUTE PAR : CHEMONICS INTERNATIONAL INC.
FINANCE PAR USAID
PROJET NO. 685-C-00-00-00002-00

CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

DATE : MAI 2003

USAID

CONTACT : TEL : (221) 865-1737
FAX : (221) 824-7347
EMAIL: INFO@DYNAENTREPRISES.COM

LE RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)
NOTE D'ENSEIGNEMENT N°003

Sommaire du Cas

La Coordinatrice (Seynabou DIOP) du RECEC, un réseau de 17 caisses d'épargne et de crédit à Dakar, doit mener une discussion le lendemain (au début de 2003) avec son staff et le Conseil d'Administration au sujet du plan d'action organisationnel pour l'année 2003.

Il y a une année, le RECEC et son organisation initiatrice (ENDA GRAF) se sont séparés et le RECEC a dû devenir autonome. Donc au cours de l'année passée, le réseau a pris des mesures (l'organisation d'une Assemblée Générale et une formation importante du personnel) pour se professionnaliser afin d'atteindre l'autosuffisance financière et l'agrément nécessaire du Ministère des Finances. Seynabou vient de recevoir les résultats de ces efforts (en forme de résultats financiers et une évaluation de la maîtrise de la formation par les caisses), qui sont moyens/mixtes.

Quelques problèmes sont aussi apparus à plusieurs niveaux du RECEC pendant les derniers mois, venant du pouvoir démesuré des gérantes des caisses, des organes élus non performants, la concurrence du personnel, et le manque de liquidité pour accorder les prêts.

La question que Seynabou se demande au début de 2003 est la suivante : Quelles mesures prendre pour assurer la survie du RECEC comme institution de micro-finance forte et autosuffisante ? La question entendue peut être aussi : Comment renforcer le processus de la professionnalisation qu'on a commencé mais qui n'a pas encore pris forme ?

Les annexes du cas présentent (1) les résultats financiers trimestriels du dernier trimestre de 2001 jusqu'au dernier trimestre de 2002 ; (2) l'organigramme du RECEC au début de 2003 (et pour toute l'année passée) ; (3) une évaluation du progrès des 17 caisses en formation ; (4) une carte montrant les locations des caisses à Dakar.

Utilisation du Cas

Niveau

Le niveau du cas est assez élevé. Les étudiants ciblés sont ceux dans la deuxième ou troisième année des études universitaires qui ont déjà une bonne compréhension de la microfinance et quelque formation dans la gestion des organisations. Cependant, le cas est assez vaste, alors le professeur ou formateur pourrait choisir un aspect spécifique du cas qui serait convenable aux différents niveaux.

Objectifs Pédagogiques

Puisque le cas offre un grand champ d'action, il peut être utilisé à enseigner plusieurs sujets différents. Ceux-ci peuvent être regroupés en cinq thèmes :

La professionnalisation

- Le professionnalisme dans le contexte du développement économique
- Le processus de la « professionnalisation »
- Les conditions préalables, les acquis et les limites à la professionnalisation
- Les éléments clés de la professionnalisation pour une institution de microfinance
- La nécessité de la professionnalisation pour aller vers la pérennité

La gouvernance

- La tension entre le but économique et le but social d'une organisation
- Les limites juridiques sur les organes des mutuelles et l'impact de ces limites sur les opérations
- La participation et les compétences des organes élus
- La participation démocratique des membres d'une mutuelle

La viabilité financière

- L'importance de la viabilité financière dans une organisation de but social
- Les sources de la liquidité, y inclus la mobilisation de l'épargne et les financements extérieurs
- Les effets de la croissance sur la viabilité d'une organisation
- Le plan d'affaires d'une organisation de microfinance
- La capitalisation

La recherche

- L'identification des problèmes de recherche
- Les problèmes réels de la professionnalisation
- Accordant la priorité aux problèmes de recherche dans une situation « réelle »

Le développement des organisations

- La gestion d'un réseau décentralisé
- Le développement des ressources humaines dans une organisation ayant une culture établie
- Le cycle de vie de l'organisation
- La planification

Analyse du cas

Etant donnée le nombre de sujets variés que le professeur ou formateur peut tirer du cas et l'importance de se concentrer sur un thème central pour que la classe soit efficace, cette note traitera la question assez grande qui se pose dans le cas, « Quelles mesures prendre pour assurer la survie du RECEC comme institution de micro-finance forte et autosuffisante ? ». Voir Annexe 1, Cadre Analytique pour une analyse exemplaire.

Plan d'enseignement

Avant le cas

Afin de donner un contexte pour le cas sur le RECEC, le professeur peut enseigner quelques concepts qui seront abordés à travers le cas. Voici quelques suggestions:

- Le concept de la professionnalisation, y inclus une explication des caractéristiques du professionnalisme par rapport aux institutions de microfinance
- Le concept d'un réseau et des conditionnalités pour la mise en place d'un réseau
- Les éléments clés d'une organisation de microfinance autosuffisante

Cette préparation peut aussi inclure de la lecture supplémentaire (dont quelques exemples seront proposés dans une bibliographie comme annexe à cette note).

Il est indispensable que tous les étudiants prennent le temps de lire le cas entièrement avant la discussion en classe. Il est recommandé que les étudiants le lisent au moins deux fois, et qu'ils y fassent une analyse rigoureuse, soit individuellement ou en petits groupes,

avant la classe. Pour guider la lecture et préparation des étudiants vers le sujet ciblé, le professeur peut choisir de leur donner quelques questions sur lesquelles réfléchir et/ou des devoirs à rendre le jour de la classe et avant la discussion.

La discussion du cas : Exemple de Plan d'Enseignement

Voici un plan exemplaire pour une classe d'une durée de 2 heures à 2.5 heures.

Etape 1 ***(10 minutes)***

Le professeur peut ouvrir la classe en invitant un des étudiants de donner un résumé des points clés du cas (sans rentrer dans l'analyse ni perdre beaucoup de temps là-dessus). Quelques notes sur ce résumé par le professeur au tableau pourraient aider la discussion tout à l'heure.

Etape 2 ***(10 minutes)***

Le professeur peut commencer la discussion du fond par demander à la classe : « Quels sont les éléments clés d'une organisation de microfinance autosuffisante ? » En prenant (ou désignant) des volontaires, on chercherait peut-être les réponses suivantes et on les noterait sur le tableau noir/blanc (cf. Annexe 1) :

- Les moyens financiers suffisants
- La bonne cohésion organisationnelle
- Les ressources humaines formées et capables
- Le suivi/contrôle efficace
- Le respect des normes juridiques et financières
- L'équipement nécessaire
- Un plan d'affaires

Etape 3 à 4 ***(30 minutes)***

Ayant établi les sept éléments cadres, on procéderait à les définir, en restant pour le moment dans le domaine général (pas encore parlant du RECEC). En même temps, le professeur pourrait demander comment atteindre chaque élément en général, en notant les réponses valides au tableau.

Etape 5 ***(30 à 45 minutes)***

Avec cette étape, on tournerait vers le RECEC lui-même. En prenant chaque élément clé, on discuterait où le RECEC se trouve au début de l'année 2003. Pour la plupart, le RECEC n'a pas encore atteint ces éléments, alors on note aussi quelques raisons importantes. Il serait utile (et plus vite) si les étudiants ont déjà fait quelques analyses ; ainsi une question relative à cela peut-être donnée comme devoirs avant la classe (par exemple, l'analyse des ratios financiers).

Etape 6 ***(30 à 45 minutes)***
L'étape peut-être la plus importante de la discussion s'agit d'un « brainstorming » sur les solutions potentielles pour le RECEC à chaque élément. L'élément final devrait être la planification puisque ça implique tout le reste, et c'est la question que Seynabou est sur le point d'aborder. Le professeur pourrait mener la discussion sur les prochaines étapes nécessaire du RECEC. Il peut également arrêter là en donnant comme devoirs aux petits groupes l'élaboration d'une solution proposée, par exemple.

Etape 7 ***(10 minutes)***
Finalement, le professeur devrait faire un résumé des leçons clés de la discussion, pour assurer que les étudiants sortent avec une compréhension claire.

Après la discussion du cas

D'autres activités complémentaires peuvent inclure :

- Présentations par les étudiants de leurs propres plans d'action pour le RECEC ;
- Une visite de Seynabou DIOP ou un autre acteur en microfinance à la classe ;
- Une visite au RECEC ou une institution de microfinance semblable par les étudiants ;
- Un stage au RECEC ou une autre mutuelle ;
- Une mémoire sur un thème traité dans le cas.